

8. AVI Investment Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://avinvest.by/>. – Дата доступа: 02.03.2015.
9. IT-индустрия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://netherlands.mfa.gov.by/ru/belarus/economy_business/key_economic/it/. – Дата доступа: 27.02.2015.

Долгопалец Наталия Сергеевна
аспирантка, БГУ г. Минск.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ

Дальнейшее развитие банковского сектора Республики Беларусь, должно сопровождаться повышением его устойчивости и эффективности функционирования, внедрением инновационных банковских технологий, совершенствованием системы финансового инжиниринга, ростом доверия к банкам со стороны национальных и иностранных инвесторов и вкладчиков, интеграцией в мировую банковскую и финансовую системы.

Это требует от всех, даже от небольших, коммерческих банков формализации и реализации собственной стратегии, которая позволяла бы вести бизнес в соответствии с передовыми мировыми тенденциями, учитывать влияние как внутренних, так и внешних факторов, гармонизировать интересы всех задействованных в бизнесе сторон. На первый план выдвигается задача внедрения эффективного инструмента управления и планирования, позволяющего построить единую вертикаль на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления и обеспечить реализацию единого цикла управления от стратегии к действию.

В эпоху информационного бума все управленческие инициативы менеджмента банка базируются на финансовой и управленческой отчетности. В управленческом процессе требуется учитывать такие аспекты банковской деятельности, как продвижение на рынок нового продукта или услуги, потенциальные возможности, опыт и мотивация персонала, лояльность клиентов, качество автоматизации бизнеса и др., так как эти активы являются решающими для успеха любого банка.

Для этого, в рамках системы ключевых показателей эффективности в анализ наравне с интеграцией финансовых показателей, таких как показатели оценки капитала, активов, структуры собственности, доходности, ликвидности, вводятся качественные нефинансовые показатели оценки качества обслуживания клиентов, качества организации внутренних бизнес-процессов и качества персонала банка.

Их набор, объединяя в себе возможность для управления основными перспективами, влияющими на характер развития бизнеса, позволяет кредитной организации приобрести существенные конкурентные преимущества, что придает устойчивость в условиях современных темпов развития конкуренции на рынке банковских продуктов.

Принципы BSC/KPI позволяют перейти от простой оценки деятельности к управлению стратегическим развитием в направлении качественного роста посредством использования «Карты стратегии». Она позволяет связать стратегические цели и оперативные задачи компании, а также выделить главные причинно-следственные связи, использование которых позволяет достигать поставленных целей. Целевое управление является центральным звеном процесса управления эффективностью деятельности на основе использования BSC/KPI, которое позволяет направить оперативную деятельность на достижение результата в рамках стратегии и управлять ее развитием.

«Карта стратегии» рассматривается в разрезе четырех стратегических перспектив: финансы, клиенты, процессы, персонал и развитие. Перспектива «Финансы» является основополагающей, которая показывает, как банк предполагает повышать акционерную стоимость и приносить пользу своим акционерам. Второй уровень – перспектива «Клиенты», показывает, как банк выглядит с точки зрения своих клиентов-контрагентов и характеризует его рыночное положение и

привлекательность. Третья перспектива – внутренние «Процессы», характеризует ключевые процессы, в значительной мере определяющие эффективность общей деятельности и организацию работы подразделений, направленной на обслуживание клиентов. Последняя перспектива – «Персонал и развитие», отражает наиболее важные элементы культуры, технологии и навыков персонала банка, необходимые для достижения требуемого уровня организации банковских процессов, нацеленных на обслуживание клиентов для достижения финансового результата [1].

На основании видения развития банка – выраженного в форме стратегии с учетом факторов внешней и внутренней среды, формулируются ряд четких целей, которые после формализации выражаются через количественные показатели. Количество показателей определяется уровнем оценки, чем дальше от стратегии и ближе к конкретным действиям, тем данный набор больше. Задачи же стратегического управления ставят необходимость определения ограниченного количества агрегированных прозрачных показателей, которые включают в себя комплексную оценку эффективности реализации принимаемых решений посредством анализа степени достижения плановых значений и составляют сбалансированную систему показателей.

Основная проблема адаптации BSC/KPI для отечественных банков заключается в количественном представлении качественных показателей. Сосредоточение внимания на ограниченном количестве КПЭ позволяет менеджерам заниматься действительно достижением стратегических целей организации. При этом часто ссылаются на так называемый «принцип 80:20» (принцип золотого сечения), согласно которому 20% факторов деятельности оказывают 80% влияния на конечный результат деятельности, а остальные 80% факторов оказывают лишь 20% влияния. Соответственно, управляя на основе 20% важнейших факторов, можно с большей вероятностью добиться желаемого результата. Именно эти показатели и может отслеживать внутренний корпоративный контроль [2].

Таблица 1

Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КПЭ в кредитной организации

1. Основные функциональные цели	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Увеличение рентабельности операций	Повышение качества услуг
Работа с клиентами	Управление персоналом
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда
2. Ключевые факторы успеха	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Высокая доходность	Уровень обслуживания и качество услуг
Низкие затраты	Качество производственного оборудования
Высокая оборачиваемость	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи на одного клиента	Квалификация персонала
Количество постоянных клиентов	Система мотивации
3. Ключевые показатели эффективности	
<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Валовая прибыль	Процент невозврата кредитов
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Рентабельность собственного капитала	Структура операций
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Отношение количества реализованных услуг к оптимальному
Уровень административных и управленческих расходов	
Работа с клиентами	Управление персоналом
Продажи в расчете на одного клиента	Производительность труда
Количество сделок	Выручка в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда
Уровень постоянства клиентской базы (постоянные клиенты/ клиенты)	Количество клиентов на 1 руб. фонда оплаты труда
Количество невозвращенных ссуд к общему количеству выданных кредитов	Текучесть кадров
Затраты на рекламу	Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника

Источник: Собственная разработка

Фиксация стратегических показателей и формулировка ряда тактических задач, которые необходимо реализовать для достижения целевых значений, свидетельствующих о достижении перспектив, осуществляется посредством и в рамках планирования деятельности банка. Задачи в данном случае – это те конкретные действия, которые должны быть выполнены подразделениями банка для достижения целей, а список показателей – это средство контроля выполнения задач. Каждый показатель связан со стоящей перед сотрудником конкретной задачей либо напрямую, либо через формирующие показатели.

Как итоговый этап цикла управления, происходит процесс оперативного управления и мониторинга достижения плановых значений показателей. В данном случае все зависит от дисциплины следования всеми сотрудниками банка поставленным целям и задачам и их квалификации.

BSC/KPI становится единым стержнем, объединяющим стратегические цели и задачи с процессами повседневной банковской деятельности, через промежуточные параметры. Она позволяет решить проблему управления эффективностью банковского бизнеса посредством управления процессом реализации стратегии, осуществляемого в рамках локализации актуальных проблем корпоративного устройства банка. Система позволяет управлять качеством использования интеллектуальных активов кредитной организации, как одного из основополагающих факторов конкурентных преимуществ, в эпоху информационного бума и в условиях глобальной конкуренции за ресурсы на мировом финансовом рынке.

Литература:

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 314с.
2. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Пер. с англ. А. Платонова. М.: Олимп-Бизнес, 2008.

Зеневич Юрий Леонидович
аспирант, БГУ (г. Минск, Беларусь)

СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА ЛЕСНЫХ РЕСУРСОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Лесные ресурсы Беларуси вполне могут составить прочную основу экономического роста в стране. Поэтому стоимостное отражение природных ресурсов в составе национального богатства государства имеет принципиальное значение. Однако важность этой проблемы заключается не только в стоимостном учёте названных ресурсов, но и, что не менее актуально, в определении методологии самого стоимостного (ценностного) измерения природных ресурсов как части национального богатства страны.

До недавнего времени считалось общепринятым, что цену природных ресурсов выражает рента, точнее, экономическая рента – эксплуатационная ценность ресурсов природы, но такой подход далеко не точно выражает народнохозяйственную ценность природных ресурсов.

В настоящее время на первый план выдвигается экологическая ценность природы – экологический капитал общества, т.е. стоимостная оценка продуцирующей способности экосистем как естественной основы жизнедеятельности общества.

Учитывая изложенное, в качестве единой методологической основы определения ценности природных ресурсов принимается теория экологической ренты. Собственно значение категории «рента» (отданная, возвращённая) говорит о том, что любой экономический субъект обязан возместить в платной форме природе её ресурсы – чистый воздух, воду, продуцирующую способность экосистем.

Экологическая рента – это сложная социально-экономическая категория. В её формировании участвуют все виды капиталов – физический, природный, человеческий. Однако